

BESTURINGSMODEL WATERSCHAP AA en MAAS 2023

1. Inleiding

Met ingang van het jaar 2004 is door samenvoeging van de waterschappen De Aa en De Maaskant het nieuwe waterschap Aa en Maas ontstaan.. Het is een waterschap met een gebiedsgrootte van 161.000 hectare, waarin ruim 745.000 mensen wonen en waarin aan afvalwater 1.200.000 vervuilingseenheden worden geproduceerd. Er werken ruim 440 mensen bij het waterschap.

Sinds die start in 2004 heeft het nieuwe waterschap zowel bestuurlijk als organisatorisch een ingrijpende ontwikkeling doorgemaakt.

Op bestuurlijk vlak zijn het vooral de wijzigingen van de waterschapswet op het punt van verkiezing en samenstelling van het bestuur, de veranderingen in het belastingstelsel en de gewijzigde bestuurlijke verhoudingen op het punt van transparantie en verantwoording die hun invloed laten gelden.

De bestuurlijke structuur is nu, per 1 april 2019, als volgt ingevuld.

Het Algemeen Bestuur (AB) telt 30 leden. Uit het AB worden drie Vaste Adviescommissies en vier Regionale commissies gevormd.

De dijkgraaf is voorzitter van het AB en van het door en uit het AB te benoemen Dagelijks Bestuur (DB). ~~Uitgegaan wordt van een compact DB.~~ Het DB werkt volgens het beginsel van collegiaal bestuur en kent het systeem van portefeuilles.

De organisatie wordt integraal aangestuurd door een driehoofdige directie onder verantwoordelijkheid van de secretaris-directeur.

Bij de start van het huidige waterschap is door het bestuur een besturingsfilosofie vastgesteld die nog steeds een basis vormt voor het functioneren van het waterschap.

Het bestuur is **naar buiten gericht** met het oog op het belang van water voor de ordening van de leefomgeving. Daartoe zijn voor de bestuursperiode 2019-2023 in het Bestuursakkoord een aantal uitgangspunten geformuleerd, zoals die in deze periode nader gestalte zouden moeten krijgen. **In het Bestuursakkoord 2023-2027 zijn**

De **missie** is geformuleerd als: het ontwikkelen, beheren en instandhouden van gezonde, duurzame en veerkrachtige watersystemen, die ruimte bieden aan een duurzaam gebruik voor mens, ecologie en klant in het gebied, waarbij de veiligheid is gewaarborgd en met een open oog voor economische aspecten.

De **identiteit** van het nieuwe waterschap wordt gekenmerkt door: betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, degelijkheid, gedegen bedrijfsvoering en collegialiteit. Het nieuwe waterschap heeft een **klant- en toekomstgerichte, pro-actieve houding, is innovatief en aantrekkelijk voor talentvolle mensen**. Het heeft een **sterk profiel** en vertoont een aanzienlijke slag- en denkkraft.

Er is een duidelijke **scheiding tussen de rollen** van het bestuur en van de leiding van de organisatie. Het bestuur bepaalt de koers en stelt vast, waarom iets moet worden gedaan, wat dat moet zijn en wanneer het gerealiseerd moet zijn. Het management bepaalt, hoe dat

wordt gedaan en heeft de zorg voor de inzet van de middelen en voor de kwaliteit van het product.

Het besturen vindt, met name vanuit het AB, plaats op **hoofdpijnen maar niet op abstracties**. Bestuurders – vooral de DB-leden - mogen bedrijfsgevoelig zijn, managers moeten bestuursgevoelig zijn. De besturing van de werkorganisatie vindt plaats op basis van effectiviteit en efficiency. Dit impliceert doeloriëntatie en gerichtheid op de kwaliteit-prijsverhouding, alles in het besef dat de middelen van het waterschap door de ingelanden moeten worden opgebracht.

Mensen zijn de pijlers van de organisatie; dit schept de verplichting om die pijlers voortdurend in goede staat te houden. De kwaliteit van de organisatie staat of valt met een zowel kwantitatief als kwalitatief goede bemensing. De mensen in de organisatie zijn ervan doordrongen dat het niet verboden is om fouten te maken, maar dat het niet willen toegeven van fouten of ze niet willen herstellen, onvergeeflijk is.

Voor de planning- en controlcyclus is **BBP¹ leidraad**. Aan verantwoording over de bedrijfsvoering aan het DB zal het management continu grote aandacht moeten besteden. Alleen dan kan het DB zijn verantwoordingsplicht jegens het AB waarmaken.

Het **primaat** ligt bij het gekozen bestuur. Dit opereert binnen de marges van landelijk en provinciaal beleid.

De **wil tot samenwerking** tussen alle actoren in het besturen van het waterschap is van eminent belang. Het bestuur neemt de strategische beslissingen en de organisatie werkt deze uit. Het bestuur geeft prioriteiten en posterioriteit aan, de organisatie geeft aan wat wel en wat niet mogelijk is.

De **voorzitter van het waterschap (dijkgraaf)** is het boegbeeld van het waterschap; hij of zij is de representant, de netwerker, de coördinator.

Op alle niveaus in de organisatie is sprake van **integraal management²**. Dit veronderstelt wel, dat de organisatie zo plat mogelijk gehouden wordt. Het ontstaan van 'koninkrijkjes' moet worden voorkomen door een gezonde onderlinge afhankelijkheid tussen de onderdelen van de organisatie in stand te houden.

De vertaling van deze besturingsfilosofie naar de bestuurspraktijk vindt plaats door middel van een besturingsmodel, waarin de diverse actoren in het nieuwe waterschap een rol krijgen toebedeeld en waarin een schets wordt gegeven van de werkwijze van de verschillende bestuursorganen, van hun onderlinge verhouding en van hun verhouding tot de ambtelijke organisatie.

De voorliggende notitie beschrijft die rollen en werkwijzen.

2. De actoren in beeld

In het waterschap worden de volgende actoren onderscheiden.

- a. Het Algemeen Bestuur (AB)
- b. Het Presidium

¹ Beleids- en Beheersproces bij Waterschappen

² Onder Integraal Management wordt hier het volgende verstaan: De leiding(gevende) maakt voortdurend een integrale afweging van de verlangde producten, de inhoud van de producten en de met de realisering daarvan gemoeide middelen: Personeel, Informatie, Financiën, Administratie en Huisvesting.

- c. De Vaste Adviescommissies (VAC's) uit het AB en de Regionale Commissies (RC's) uit het AB
- d. De voorzitter (dijkgraaf)
- e. Het Dagelijks Bestuur (DB)
- f. De portefeuillehouders (PFH)
- g. De secretaris-directeur (SD)
- h. De griffier
- i. Directieteam (DT)

In het navolgende wordt voor wat betreft de bestuursorganen van het waterschap de **nomenclatuur** van de Waterschapswet aangehouden, met dien verstande dat voor de voorzitter van het waterschap de benaming dijkgraaf wordt gehanteerd en voor de secretaris de term secretaris-directeur.

3. Beschrijving van de rol van elk der actoren

- a. Het **AB** is het hoogste bestuursorgaan van het waterschap. Het stelt heldere doelstellingen vast op strategisch niveau. Het geeft de thema's aan die er in de bestuursperiode toe doen. Het geeft prikkels tot innovatie en stelt kritische vragen. Het AB stelt de middelen beschikbaar, houdt toezicht op de besteding daarvan en geeft een oordeel over de resultaten die bereikt zijn.

De trits beleidsvorming / beleidsbepaling / beleidsuitvoering biedt de mogelijkheid om de rol van het AB als hoogste bestuursorgaan van het waterschap nader te duiden.

Onder beleidsvorming wordt verstaan het bepalen van de strategische koers van het waterschap en het bepalen van het ambitieniveau waarop het waterschap invulling wil geven aan zijn taak. De kern hiervan wordt gevormd door het Waterbeheerplan en beleidsnotities voor afzonderlijke beleidsterreinen.

Beleidsbepaling krijgt gestalte door de besluitvorming omtrent zaken waardoor de in de Inleiding van deze notitie weergegeven visie van het waterschap, met inachtneming van de strategische koers en het ambitieniveau, omgezet wordt in meetbare doelen. Het vertalen van deze doelen in concrete maatregelen duiden we aan als beleidsuitvoering.

De **beleidsvorming** is bij uitstek het terrein van het AB. Zowel interne als externe factoren kunnen aanleiding geven tot het vormen van nieuw beleid of tot het bijstellen van het reeds geformuleerde beleid.

De **beleidsbepaling** is het veld waarop het **samenspel tussen AB en DB** zichtbaar wordt: het DB bereidt de besluitvorming in het AB voor en discussieert met het AB over de vertaling van de visie naar de meetbare doelen.

Bij de **beleidsuitvoering** is de **organisatie** aan zet. Waar het bestuur bij beleidsvorming en beleidsbepaling zorgt dat de goede dingen worden gedaan, daar zorgt de organisatie ervoor dat de dingen goed worden gedaan.

De vergaderfrequentie van de reguliere vergaderingen van het AB ligt op 7 maal per jaar. Daarnaast worden van tijd tot tijd informatieve vergaderingen gehouden, waarin beleidsthema's aan de orde worden gesteld.

- b. Het **Presidium** wordt gevormd door de dijkgraaf en de voorzitters van de fracties binnen de categorie ingezetenen en de voorzitter van als één fractie opererende Geborgden (de categorieën ongebouwd, **bedrijven** en natuurterreinen). De dijkgraaf is voorzitter van het

presidium en de secretaris-directeur en griffier wonen de vergaderingen van het Presidium bij. Het Presidium bespreekt het functioneren van het dagelijks bestuur en van het algemeen bestuur en de planning van de vergaderingen van het algemeen bestuur. De dijkgraaf kan het Presidium bijeenroepen voor bespreking van bijzondere of vertrouwelijke onderwerpen. **In de vergadering van het Algemeen Bestuur op 11 juni 2021 zijn de landelijk opgestelde Handreiking integriteit politieke ambtsdragers ter kennisgeving aangeboden en zijn de gedragscode integriteit dagelijkse bestuurders waterschap Aa en Maas juni 2021 en de gedragscode integriteit leden Algemeen Bestuur waterschap Aa en Maas juni 2021 vastgesteld.** In dat licht is ter uitvoering van beide gedragscodes door het Algemeen Bestuur besloten o.a. dat de dijkgraaf in eerste aanleg als contactpersoon te doen fungeert en de secretaris-directeur als zijn adviseur en als proces vast te stellen dat de dijkgraaf het vermoeden van integriteitsschending ontvangt, dit onderzoekt en de secretaris-directeur hierover advies vraagt. De dijkgraaf gaat het gesprek met de betreffende bestuurder aan en informeert in daarvoor in aanmerking komende gevallen het Presidium.

- c. De **VAC's** dienen het DB gevraagd en ongevraagd van advies over aangelegenheden, het waterschap betreffende³. Zij hebben elk hun eigen taakveld. Het is belangrijk deze taakvelden goed nader te definiëren, zowel om doublures als om leemten in behandeling te voorkómen. **Uitgangspunt is dat onderwerpen zoveel als mogelijk in één commissie aan de orde worden gesteld. Een eenmaal toegewezen onderwerp blijft primair ter behandeling in die commissie voorliggen.** Anderzijds mag een behandeling in meerdere commissies de integrale benadering van onderwerpen niet in de weg staan.

Gekozen kan worden voor de volgende werkvelden:

- Algemeen bestuurlijke en Financiële aangelegenheden
- Communicatie en externe betrekkingen
- Bedrijfsvoering
- Watersysteembeheer
- Veiligheid
- Emissiebeheer

De VAC's spelen een belangrijke rol bij de beleidsbepaling. De eerste discussie tussen DB en AB over de vertaling van de visie naar de meetbare doelen vindt plaats in de vergaderingen van de VAC's. Uit deze discussie komen gegevens en elementen voort waarmee het DB een voorstel kan vervolmaken. Bovendien hebben de VAC's een signaalfunctie: in de vergaderingen van de VAC's kunnen de vertegenwoordigers fracties duidelijk maken of het voorstel in de vergadering van het AB op hun steun kan rekenen. Voorzitter en plv. voorzitter van elke VAC is een lid van het DB. De voorzitters fungeren vooral als technisch voorzitter. Daarnaast is het DB lid aanwezig dat in de rol van portefeuillehouder deelneemt aan de discussie over voorstellen zijn/haar portefeuille betreffende.

De overige DB-leden kunnen aan de vergaderingen van de VAC's deelnemen.

De RC's hebben een opiniërende, oriënterende, informatievergarende en –verstrekken de rol. Zij hebben een wezenlijk andere rol dan de VAC's. Zij zijn de antenne voor het opvangen van signalen uit hun gebied; zij geven deze signalen door aan het DB. Zij communiceren binnen de kaders van het vastgesteld communicatiebeleid actief met de ingelanden in hun regio. Zij bespreken in een vroeg stadium van voorbereiding de gebiedsgerichte uitvoeringsaspecten van beleid, beheer- en onderhoudplannen, uit te voeren werken en het waterbeheersplan. De lokale denklijn en de verwerving van noodzakelijk draagvlak zijn voor de RC's het meest belangrijk. Zij vervullen met name een functie op de "inputkant" van voorstellen, meer georiënteerd op de uitvoerings- dan op de beleidsontwikkelingsaspecten.

³ het DB voegt de adviezen van de VAC samen in het adviseringsoverzicht, vergezeld van de reactie van het DB op deze adviezen

De gebieden van de RC's vallen samen met de organisatorische districten. DB-leden zijn voorzitter van de RC's. De verdere samenstelling moet AB-breed tot stand komen, waarbij zowel AB-leden als kandidaat-AB-leden, die deel genomen hebben aan de verkiezingen, lid kunnen zijn van een RC. Ook personen die geen lid zijn van AB of DB kunnen -afhankelijk van de te behandelen onderwerpen- op uitnodiging de vergaderingen van de RC's bijwonen.

Ter discussie staat of de regionale verankering en meer samenspraak met regionale partijen, zoals de gemeenten, via de RC's in de afgelopen bestuursperiode tot beoogde ontwikkeling is gekomen. Daadwerkelijke participatie vanuit regionale partijen is nauwelijks van de grond gekomen. Mogelijk dat een proactieve periodiek gebiedsgericht themaplatform benadering of themagerichte agendering en bezoek aan raadscommissies van gemeenten meer effect sorteert. De voortzetting van de RC's of andere opties voor samenspraak in de regio's zal onderwerp van gesprek zijn met in het AB in de komende bestuursperiode.

- d. **De dijkgraaf** geeft leiding aan het bestuurlijk proces als geheel en bepaalt de modaliteiten waarin dat proces verloopt. Hij/zij (re)presenteert het waterschap naar buiten toe en geeft vorm aan het gezicht van het waterschap. De rol van de dijkgraaf dient ruim te worden opgevat. Hij/zij heeft een eigen portefeuille.
- e. Het **DB** is bestuurlijk verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in het waterschap. Het bereidt onder meer de besluitvorming door het AB voor. De door en uit het AB benoemde DB-leden hebben hun verankering in de fractie die zij vertegenwoordigen, maar zij zijn *collectief verantwoordelijk voor het belang van het waterschap als geheel*. Zij vormen met de dijkgraaf een **collegiaal bestuur**, dat gekenmerkt wordt door Slagvaardigheid, Professionaliteit en Representatie.

Het DB vergadert in beginsel 1 x per 14 dagen of tussentijds dan wel met een hogere frequentie, indien daar aanleiding toe bestaat. Daarnaast kan het DB op voorstel van de dijkgraaf of een DB-lid bijeenkomen voor een vergadering met een opiniërend karakter.

Het DB laat de bedrijfsvoering primair over aan de secretaris-directeur en het DT met dien verstande, dat het DB permanent een grote interesse voor de bedrijfsvoering aan de dag legt, onder erkenning van de bevoegdheden van de secretaris-directeur en het DT op dat vlak. De invloed van het DB aan de voorkant van de besluitvorming moet duidelijk gepositioneerd zijn.

Andersom is het van belang dat het DT gevoel houdt met de bestuurlijke/strategische aangelegenheden waarvoor het DB verantwoordelijk is. Om deze wisselwerking gestalte te geven vergadert het DB om de week met het DT over aangelegenheden die de bedrijfsvoering betreffen dan wel met een bestuurlijk/strategisch karakter.

- f. **De portefeuillehouders** waken over datgene wat zich in hun portefeuille bevindt. Zij verdedigen in het Algemeen Bestuur de voorstellen van het DB die op hun portefeuille betrekking hebben. Zij zorgen voor de afstemming van de ontwerp-voorstellen met hun collega-portefeuillehouders en betrekken hen zo nodig bij de totstandkoming van die voorstellen. De verdeling van de portefeuilles zal aan het begin van iedere nieuwe bestuursperiode onderwerp van onderling beraad en besluitvorming zijn. De volgende onderwerpen moeten in ieder geval in portefeuilles worden ondergebracht, waarbij de eerste vier genoemde onderwerpen in ieder geval thuishoren in de portefeuille van de dijkgraaf:

- *Algemeen bestuurlijke en juridische zaken*
- *Bestuurlijke organisatie*
- *Calamiteitencoördinatie*
- *Communicatie en externe betrekkingen*

- *Bedrijfsvoering en middelen (personeel en organisatie, huisvesting, informatisering/automatisering)*
- *Grondzaken en eigendommen*
- *Preventieve en repressieve Handhaving*
- *Innovatie*
- *Omgevingswet*
- *Watertoets ruimtelijke plannen*
- *Natuur en recreatie*
- *Gemeentelijke waterplannen*
- *Waterkwaliteit landelijk en stedelijk gebied*
- *Beregeningsbeleid en Grondwaterbeheer*
- *Baggeren*
- *Schouwvoering*
- *Keur en Legger (-beheerregister) oppervlaktewater en keringen*
- *Ontheffingenbeleid waterkeringen*
- *Inrichting, beheer en onderhoud waterkeringen*
- *Bouw en exploitatie zuiveringstechnische werken*
- *Duurzame ontwikkeling, Klimaatadaptatie en Energie*
- *Inrichting, beheer en onderhoud Watersystemen*
- *Financiën en Belastingen*

Bij de clustering van deze portefeuille-onderdelen zal als volgorde worden aangehouden: eerst de functionele en dan de regionale indeling. Daarnaast kunnen thema's als aparte onderwerpen aan de respectieve portefeuilles worden toegevoegd.

DB-leden, met uitzondering van de dijkgraaf, krijgen elk een primair geografisch aandachtsgebied dat **samenvalt met de regio van de RC waar zij voorzitter van zijn**. Zij krijgen als taak onder meer het leggen en onderhouden van contacten met gemeenten en andere instellingen, zoals non-gouvernementele organisaties in hun gebied, voor zover het algemene onderwerpen betreft. Zodra het om specifieke onderwerpen gaat, worden de contacten gelegd en onderhouden door de betrokken portefeuillehouder(s). Om het risico van eventuele fricties of "grensconflicten" tussen meerdere vanuit de hiervoor omschreven taak- en aandacht toedeling betrokken portefeuillehouders te voorkomen kan hierbij een uitvoeringsbesluit worden uitgewerkt.

De portefeuillehouders plegen regelmatig overleg met de directieleden en de hoofden van de afdelingen. Hiermee wordt hun positie aan de voorkant van de besluitvorming tot uitdrukking gebracht.

Het directielid neemt deel aan en is voorzitter van het portefeuillehoudersoverleg,

Het **portefeuillehoudersoverleg** richt zich op het uitwisselen van informatie en het spreken over het Waaronder, het Wat en het Wanneer. De portefeuillehouders geven aan, welke bestuurlijke aspecten het product moet bevatten.

Opdrachten aan de organisatie worden in het algemeen – buiten afwijkingen en ad-hoc zaken – in het collegiaal beraad van het DB geformuleerd. De opdrachten lopen primair via de secretaris-directeur/directie.

Het is voor het optimaal functioneren van een organisatie van evident belang dat sprake is van een heldere en eenduidige aansturing.

Uitgangspunt moet dan ook zijn dat noch door het bestuur, noch door afzonderlijke DB-leden opdrachten aan individuele medewerkers, dus buiten het directielid, dan wel afdelingshoofd om, worden verstrekt. Op basis van nadere afstemming in het kader van het portefeuillehoudersoverleg kan sprake zijn van eventuele afwijkingen.

Degene die een product maakt, blijft daarvoor verantwoordelijk, terwijl het management en uiteindelijk de secretaris-directeur verantwoordelijk is voor het proces van totstandkoming van de producten. Het DT voert de integraliteitstoets uit en biedt nadien de portefeuillehouder een ambtelijk voldragen stuk aan. De portefeuillehouder krijgt vervolgens de gelegenheid dit voorstel aan te vullen dan wel te wijzigen. Acht het DB het product onvoldoende, dan wel onvoldoende geïntegreerd voorbereid, dan spreekt het DB de secretaris-directeur daarop aan. De voorstellen worden in het DB verdedigd door de betrokken portefeuillehouder.

- g. De **secretaris-directeur** is het scharnierpunt tussen bestuur en organisatie. Hij/zij staat de bestuursorganen bij in hun functioneren en is de WOR-bestuurder.

De bevoegdheden die met de bedrijfsvoering samenhangen, worden door het DB aan de secretaris-directeur gemandateerd, voor zover zij niet aan individuele DB-leden zijn gemandateerd. Een en ander wordt in een mandaatregeling vervat. Daarnaast wordt een instructie voor de secretaris-directeur opgesteld.

Het samenspel tussen dijkgraaf, DB, AB en secretaris-directeur in de praktijk van het besturen van het waterschap kenmerkt zich door een voortdurend goede afstemming in een sfeer van wederzijds vertrouwen.

- h. De specifieke benaming en verdere rolinvulling van de **griffier** binnen het waterschap is nieuw en volgt uit de wens van verschillende fracties uit het AB om de kaderstellende en controlerende rol verder te versterken en verdere professionalisering van het AB (scholing, ontwikkeling bestuurlijk samenspel) gestalte te geven. Het betreft het verder uitdiepen van de ondersteunende functie richting het AB, waarbij het vigerende monistische bestuursstelsel onverkort uitgangspunt blijft. Naast het verder versterken en ontwikkelen van de kaderstellende en controlerende rol van het AB, zal de griffier de voorbereiding en afhandeling van AB- en commissievergaderingen voor zijn rekening nemen en ondersteunt de griffier het werk van het AB en de commissies bij de beleidsvormende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol.
- i. Het **directieteam** draagt de primaire verantwoordelijkheid voor de verdere stroomlijning van de interne organisatie. Transparantie in en van het primaire proces, efficiëntiestreven, klanten/afnemers snel in één keer goed van dienst te zijn, de sterke **interafhankelijkheden** van de diverse beleidsvelden/processen vragen om een goed bestuurd organisatie die haar processen beheerst, waarin integraal wordt gedacht en gewerkt door professionele medewerkers die aantoonbaar efficiënt is.

4. Het besturingsmodel in de praktijk

Algemeen Bestuur en Vaste Adviescommissies

Het Algemeen Bestuur

De 30 AB-leden zijn verdeeld over de categorieën ingezetenen, ongebouwd, **bedrijven** en natuurterreinen. De categorie ingezetenen is samengesteld uit de fracties van de verschillende partijen. Het AB vergadert volgens een jaarlijks vast te stellen schema. Daarnaast zal het bij bijzondere of onverwachte ontwikkelingen dan wel in belangrijke situaties met een spoedeisend karakter tussentijds bij elkaar kunnen worden geroepen, hetzij op instigatie van de voorzitter hetzij op verzoek van een (in het op te stellen Reglement van Orde nader te bepalen) aantal leden van het AB.

Elke fractie binnen de categorie ingezetenen en elke fractie van de overige belangencategorieën wijzen een voorzitter aan die als algemene woordvoerder namens de fractie optreedt. De fracties bepalen per agendapunt van elke AB-vergadering, wie als

woordvoerder optreedt. De voorzitters kunnen door de dijkgraaf voor beraad worden uitgenodigd over actuele/bijzondere c.q. vertrouwelijke onderwerpen of over hete hangijzers.

Het AB bepaalt in belangrijke mate welke hoofdpunten van beleid op de bestuurlijke agenda moeten komen en geeft, met inachtneming van redelijkheid en billijkheid, aan wanneer deze onderwerpen moeten worden behandeld.

Momenten waarop het AB in de gelegenheid is om dit aan te geven zijn de bespreking van het Bestuursakkoord (zie hierna bij Het Dagelijks Bestuur), van de Voorjaarsnota en de Meerjarenraming/Jaarbegroting.

Binnen de door het AB aan te geven financiële kaders wordt bepaald welke zaken in de komende bestuursperiode, de periode van de Meerjarenraming, het volgende dan wel het lopende jaar ter besluitvorming aan het AB moeten worden voorgelegd.

Verder wordt in een najaarsvergadering van het AB aangegeven, welke thema's het AB in het komende jaar wil bespreken in zogenoemde informatieve bijeenkomsten.

In de vergaderingen van het AB wordt het bestuurlijke debat over onderwerpen van besluitvorming ten principale gevoerd. In deze vergaderingen worden de inzichten in gecondenseerde vorm naar voren gebracht en worden inhoudelijke standpunten ingenomen. Dit betekent een scherpe afbakening van het karakter van de beraadslaging en besluitvorming in het AB met de bespreking van de voorstellen door de VAC's. Details van aan de orde zijnde onderwerpen worden in die commissies behandeld. Dit betekent bijvoorbeeld dat de behandeling van de Begroting en de Meerjarenraming door het AB plaatsvindt in de vorm van algemene beschouwingen. De achtergronden van de cijfers en de bedrijfsvoering komen aan de orde in de desbetreffende VAC's.

Voorkomen moet worden dat de vergaderingen van het AB een herhaling worden van de bespreking van de voorstellen in de VAC's. De VAC's kunnen hiertoe adviseren door hen besproken voorstellen of onderwerpen op de agenda van het AB te plaatsen als: "onderwerp ter kennisneming", "onderwerp waarover geen beraadslaging plaatsvindt" (zogenoemde hamerstukken) of als "onderwerp waarover beraadslaging en besluitvorming moeten plaatsvinden" (zogenoemde besprekingsstukken). Er moet echter ook in het AB ruimte zijn voor individuele opvattingen en standpunten die afwijken van de standpunten van de fractie. Hiertoe zal ieder lid van het AB expliciet kunnen verzoeken toch over een bepaald onderwerp plenair te beraadslagen.

De portefeuillehouders worden door de dijkgraaf in de gelegenheid gesteld om de bespreking van de voorstellen van het DB aan het AB in te leiden. Zij beantwoorden namens het DB vragen uit het AB en verdedigen de voorstellen. De secretaris-directeur geeft desgevraagd zakelijke toelichting.

Het AB amendeert waar nodig de voorstellen van het DB, kan zelf initiatiefvoorstellen indienen en dient in voorkomende gevallen moties in.

Het AB stelt de taaktoedeling aan de VAC's, **de gebiedsindeling in regio's en districten vast met daaraan gekoppeld de gebieden van de RC's** en beslist op voordracht van de fracties over de bemensing van de VAC's **en de RC's**.

Personen die geen lid van het AB zijn kunnen – zij het in tijd gelimiteerd – inspreken tijdens de vergaderingen van het AB nadat zij zich daartoe met inachtneming van een nader te bepalen termijn hebben aangemeld.

Elk jaar wordt er een aantal informatieve/themavergaderingen van het AB gehouden, eventueel in combinatie met een praktijkbezoek in het gebied van het waterschap. Tijdens de informatieve/thema vergaderingen worden beleidsthema's behandeld of actuele ontwikkelingen besproken die niet tot besluitvorming hoeven te leiden.

Uit het AB en DB wordt, zodra vacatures voor de functies van dijkgraaf en secretaris-directeur openvallen, een selectiecommissie gevormd voor de werving en selectie van kandidaten. Bij het opstellen van de profielschetsen voor beide functionarissen wordt

rekening gehouden met hetgeen in het Besturingsmodel daaromtrent is vastgelegd. Daarnaast wordt een adviescommissie gevormd bestaande uit een vertegenwoordiging van directie, managementteam en de Ondernemingsraad.

De Vaste Advies Commissies

De VAC's worden voorgezeten door een lid van het DB. De secretaris-directeur wijst in overleg met het DB voor elke commissie een secretaris en zo nodig een plaatsvervangend secretaris aan.

De omvang van de VAC's en de RC's wordt door het AB bepaald; het is niet noodzakelijk dat elke commissie evenveel leden heeft. Voor iedere VAC en RC mag een fractie ten minste één lid aanwijzen. In het reglement op de commissies wordt de commissiestructuur verder uitgewerkt.

De fracties uit het AB beraadslagen, indien gewenst, voorafgaand aan de vergaderingen. De DB-leden nemen deel aan de beraadslagingen van de fractie die zij vertegenwoordigen.

De leden van het AB richten zich met name op hun taken als lid van dat bestuur. Zij hebben recht op alle benodigde informatie, maar winnen deze via de griffier in. Dit recht is verder uitgewerkt in de Verordening Ambtelijke bijstand en fractieondersteuning.

De VAC's hebben elk hun eigen taakveld. Bij de bepaling daarvan wordt acht geslagen op de clustering van de portefeuille-onderdelen zoals die in het voorgaande zijn aangegeven.

De leden van de VAC's vormen zich, in samenspraak met de fractie die zij vertegenwoordigen, een mening over de voorstellen die vanuit het DB op tafel komen. Bij de bespreking van die voorstellen in de VAC's geven de leden de signalen door die zij uit hun achterban hebben ontvangen ter zake van het onderwerp van die voorstellen. De adviezen van de VAC's aan het DB worden tijdens de vergaderingen van de VAC's geformuleerd, waarna zij worden doorgegeven aan het DB. Als het DB daartoe aanleiding ziet, wordt het voorstel aangepast aan het advies van de VAC. In ieder geval stuurt het DB het advies met het uiteindelijke voorstel mee naar het AB. In de regel zullen de leden van de VAC's zich committeren aan het advies, maar het staat hen vrij om – zeker als zij het in minderheid niet eens zijn met dat advies – in de vergadering van het AB een afwijkend standpunt in te nemen.

De Regionale Commissies

In de RC's krijgt het extern gerichte karakter van het bestuur van het waterschap vorm. De RC's belichamen het ambitieniveau dat wordt aangeduid met de term Interactief besturen⁴. Zij brengen de directe relatie van het waterschap met het gebied tot stand, verankeren deze regionale waterautoriteit in de regio, zorgen voor de verkleining van de afstand tussen bestuur en bestuurden en vergroten het draagvlak voor regiospecifieke zaken. De RC's vergaderen als commissie over de onderwerpen die worden aangedragen en vanuit het belang van hun regio, maar zij kunnen vanwege hun interactieve opstelling ook initiatieven ontplooiën richting DB. Vooral hierdoor kunnen regiospecifieke zaken bij het waterschap worden ingebracht. Daarnaast kunnen de RC's als klankbord worden gebruikt voor ontwikkelingen die zich in de 'voorfase' bevinden van bestuurlijke behandeling in een vaste adviescommissie en/of AB. Van de leden van de RC's wordt verwacht dat zij als geen anderen weten wat er leeft in hun regio; daartoe is geregeld contact met hun achterban in de regio van groot belang. De RC's beleggen geregeld (thema-)bijeenkomsten voor bewoners van hun regio. Dezen kunnen daar hun mening geven over uitgevoerde of uit te voeren projecten en -meer algemeen in het verlengde daarvan- over het eraan ten grondslag liggende, door het waterschap gevoerde beleid.

⁴ Term voor het functioneren in nauwe, open relatie om de omgeving.

Het Dagelijks Bestuur

Uit de door het AB benoemde DB-leden worden twee loco-dijkgraven aangewezen. Hierbij **en bij het toewijzen van het voorzitterschap van RC's** wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van de taken over de DB-leden.

De besluitvorming in het DB wordt gekenmerkt door de wil om het beginsel van de collegialiteit in de praktijk van het besturen daadwerkelijk vorm te geven.

De dijkgraaf en de leden van het DB onderhouden de contacten met de provincie, de gemeenten en de maatschappelijke organisaties.

De portefeuillehouders overleggen regelmatig met de directieleden en de hoofden van de afdelingen.

De portefeuillehouders leiden tijdens de vergaderingen van het DB de bespreking van de onderwerpen die tot hun portefeuille behoren in en verdedigen de geagendeerde voorstellen; de secretaris-directeur zorgt voor nadere toelichting en neemt deel aan het debat over de voorstellen.

De dijkgraaf en het DB worden in hun bestuurlijk functioneren bijgestaan door een daartoe aangewezen ambtenaar. Deze bijstand bestaat onder meer uit het voorbereiden van vergaderingen van externe organen, waarin dijkgraaf en DB-leden zitting hebben. Op de bedoelde ambtenaar rust de taak om de adviezen uit de organisatie ter zake van de agendapunten van dergelijke vergaderingen tijdig en gecoördineerd beschikbaar te hebben voor de bestuurlijke deelnemers aan die vergaderingen.

De dijkgraaf

De dijkgraaf vervult de taken zoals die in de Waterschapswet zijn voorzien, maar spant zich daarnaast in om het waterschap bekendheid te geven op landelijk en regionaal bestuurlijk niveau. Hij/zij vertegenwoordigt het waterschap in diverse gremia, waar bestuurlijke aanwezigheid van het waterschap gewenst is. In met name het informatieve gedeelte van de vergaderingen van het DB maakt hij/zij de overige leden van het DB deelgenoot van hetgeen zich in die gremia voordoet. Een en ander betekent dat de dijkgraaf in hoge mate extern gericht werkt. Algemene communicatie is hierbij een belangrijk aspect; specifieke communicatie zal veelal tot de verantwoordelijkheid behoren van de desbetreffende portefeuillehouder.

De dagelijkse gang van zaken in het waterschap wordt door dijkgraaf en secretaris-directeur tenminste eenmaal per week bilateraal besproken.

De secretaris-directeur

De secretaris-directeur is eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de ambtelijke organisatie en voert de regie over het samenspel tussen bestuur en ambtelijke organisatie. Hij/zij regelt samen met de overige directieleden de contacten tussen het DB en de mensen op de werkvloer. Dezen krijgen de gelegenheid om hun werk aan de DB-leden toe te lichten en de voortgang, bijvoorbeeld van speciale projecten, te tonen.

Dit moet ertoe leiden, dat het DB zich niet op afstand geplaatst voelt en dat de DB-leden het vertrouwen houden, dat het goed gaat met de organisatie.

Ofschoon de secretaris-directeur eindverantwoordelijk is vindt de aansturing van de organisatie plaats door het directieteam. De secretaris-directeur is voorzitter van het directieteam en draagt in die hoedanigheid ook zorg voor afstemming en integratie van de aan de organisatie opgedragen taken.

Aldus vastgesteld door het algemeen bestuur op 16 juni 2023,
de secretaris, de dijkgraaf,

Pieter Sennema

Mario Jacobs

